

بسم الله الرحمن الرحيم

خارطة الطريق للتميز في الموارد البشرية(المحطة الثانية)

## مقدمة

معظم المدراء ليس لديهم امكانية تكوين رابط منطقي بين تأثير الاستثمار في الكادر الوظيفي وتحقيق اهداف المنظمة المالية، وبالتالي لا يتم اعتبار الكادر الوظيفي من الاصول الغير ملموسة للشركة والتي يجب الاستثمار فيها لتحقيق النتائج المالية ولبناء مستقبل للشركة.

سنحاول في هذه المقالة شرح الرابط بشكل مبسط .

## المحطة الثانية: بطاقة الاداء المتوازن

قام دنورتن و د.كابن بتأليف كتاب بعنوان "بطاقة الاداء المتوازن" والهدف من الكتاب هو توضيح اثر الاستثمار في الاصول الغير ملموسة والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي ورأس مال المنظمة) على القوائم المالية للشركة، وبسبب اهميتها فمن الضروري وضع اهداف لها ووضع المقاييس المناسبة وذلك للتمكن من إدارتها .

وهناك عدة ادوات يتم استخدامها لتطبيق نظرية " بطاقة الاداء المتوازن " نذكر منها :

## الاداة الاولى: الخارطة الاستراتيجية: Strategy Map

يواجه الكثير من المدراء التنفيذيين معوقات عند تنفيذ استراتيجياتهم ويرجع ذلك الى اسلوب الاتصال مع الموظفين الذي يفتقر الى المعلومات التفصيلية وعدم وضوح اهمية المهام الموكلة للموظفين وبالتالي كيف يمكن للموظفين تنفيذ خطة لا يفهمونها تماما .

ومن الادوات المقترحة لإيصال الاستراتيجية من الادارة العليا الى باقي ادارات الشركة هي "الخريطة الاستراتيجية" والتي تعطي الموظفين مسار واضح لعلاقة وظائفهم بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتمكنهم من التعاون في العمل بطريقة منسقة نحو تحقيق أهداف الشركة .

المثال التالي يوضح لنا كيفية بناء هذه العلاقة حيث ان اول خطوة هي معرفة اهداف المنظمة المالية ومنها نحدد القيمة التي يجب تقديمها للزبائن للوصول الى الاهداف المالية، وللوصول الى القيمة التي يجب تقديمها للزبائن نحتاج عمليات داخلية اساسية والتي تحتاج الى مهارات وامكانيات محددة لإدارتها وتشغيلها، الجدول التالي يوضح هذه العلاقة:

ابعاد الشركة	القيمة المطلوب الوصول اليها	مثال لفريق كرة القدم
الموارد المالية	ما اهداف المستثمرين المالية	ما الإيرادات والأرباح المستهدفة
الزبائن	ما القيمة التي سنقدمها الى الزبائن لنحقق الاهداف المالية	ما التجربة التي سنقدمها للمشجعين
العمليات الداخلية	ما العمليات الداخلية المطلوبة لتحقيق القيمة للزبائن	ما طريقة اللعب للفوز
التعلم والنمو	ما المهارات والامكانيات المطلوبة لإدارة العمليات الداخلية بفاعلية	ما المهارات والامكانيات المطلوبة من الاعبين

وبالتالي يمكن النظر الى الشركة من خلال الابعاد الاربعة وليس البعد المالي مستقلاً، الجدول التالي يوضح هذه الابعاد:

الم منظور او البعد Perspective	يوضح لنا
القطاع المالي	ما الاهداف المالية التي نريد تحقيقها، مثلاً زيادة قيمة اسهم الشركة
العملاء	ما القيمة التي نريد تقديمها للسوق
العمليات الداخلية	ما القدرات والكفاءات الضرورية
التعلم والنمو	ما هي المعرفة، المهارات والنظم التي يحتاجها الموظفين

### الاداة الثانية : بطاقات الاداء Scorecards

معظم الشركات تضع مقاييس للأداء للبعد المالي فقط مثل صافي الربح، دوران المخزون وغيرها ولكن لا يتم وضع مقاييس لباقي الابعاد في الشركة والتي تعتبر هي الاساس في الوصول الى النتائج المالية للشركة، لذلك يجب قياس وادارة الابعاد الاربعة للشركة مع العلم ان كل بعد يؤثر في نتائج البعد الذي يليه حسب نظرية الاثر والسبب Cause & Effect والمثال التالي يوضح لنا ذلك :

المستهدف لكل بعد من ابعاد الشركة Targets	المقياس Measure	القيمة المستهدفة Target
زيادة ارباح الشركة	صافي الربح	زيادة 10 %
تحسين ولاء العملاء للشركة	استبيان	زيادة الولاء 20%
تحسين اجراءات ما بعد البيع	نظام للمتابعة	تقليل الشكاوى 30%
تدريب العاملين على خدمات ما بعد البيع	متابعة سجل العاملين	التأكد من التطبيق 60%

فإذا تم تدريب العاملين على خدمة ما بعد البيع ووضع المقاييس المناسبة، يؤثر ذلك على اداء العمليات بشكل ايجابي وبالتالي يؤثر ذلك على رضا العملاء ويتم تكرار طلب الخدمة وبالتالي يؤثر ذلك على ارباح الشركة بالزيادة .

### الاداة الثالثة : مجموعات الوظائف الاستراتيجية

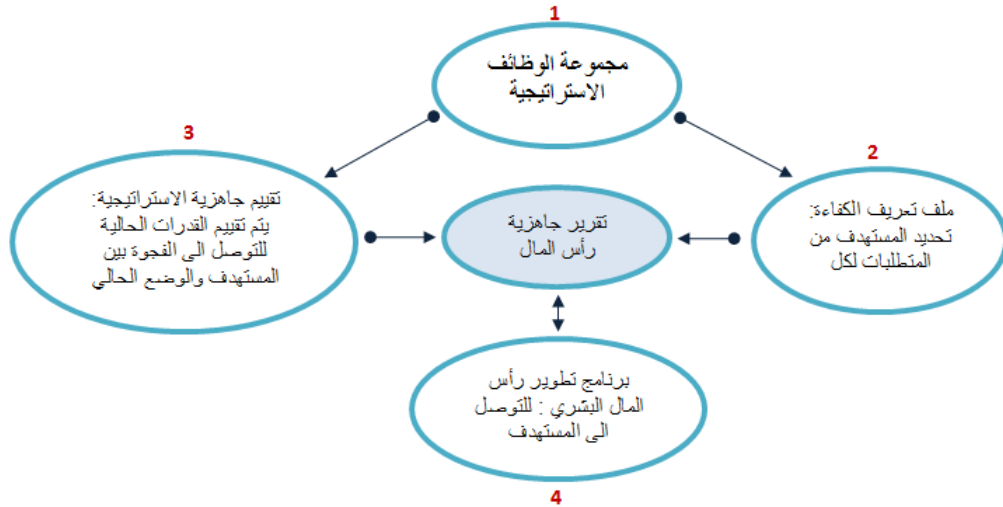
لتحقيق التوازي المطلوب بين الاصول غير الملموسة المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي ورأس مال المنظمة) (Human capital, Information Capital and Organization Capital) وبين العمليات الداخلية المستهدفة فهناك اكثر من تكنيك خاص بكل نوع لكننا سنركز على "رأس المال البشري" والمتمثل في تحديد مجموعات الوظائف الاستراتيجية identify strategic job families وهي عبارة عن تحديد الوظائف التي تؤثر في الاستراتيجية اكثر من غيرها ووضعها في مجموعة منفصلة وإنشاء علاقة بين هذه الوظائف والعمليات الداخلية للشركة .

وفي نفس الوقت فان الاستراتيجية هي مسئولية الجميع لأنها تحتوي الاهداف العامة والتي يجب ان تكون هدف لكل العاملين في الشركة لكن من المهم التفريق بين المجموعتين والتركيز على الوظائف التي تؤثر بشكل مباشر على العمليات الداخلية ثم يتم تحديد متطلبات واهداف ومقاييس لكل وظيفة .

وكمثال على مجموعة الوظائف الاستراتيجية : (مدير تقنية المعلومات، المدير المالي، مدير ادارة الجودة ومدير العمليات وغيرهم )

### الاداة الرابعة : نموذج جاهزية رأس المال البشري، Human Capital Readiness Model

الهدف من هذا النموذج هو معرفة جاهزية مجموعات العمل الاستراتيجية لأداء العمليات الداخلية للمنظمة بشكل فعال ويكون ذلك بمقارنة الكفاءة المطلوبة بالقدرات الحالية للتوصل الى الفجوة بين الاثنين ومن ثم يتم وضع برنامج لتطوير رأس المال البشري للتوصل الى المستهدف .



وبالتالي يتم التركيز على تطوير مجموعة الوظائف الاستراتيجية للتوصل الى المستهدف من المتطلبات لكل وظيفة وبالتالي يتم التوصل الى جاهزية مجموعة العمل الاستراتيجي لأداء العمليات بالشكل المطلوب .

ولتوضيح ذلك نطبق نظرية الاثر والسبب Cause & Effect في المثال التالي :

الميزانية	النسبة	المقياس	المستهدف من ابعاد الشركة	ابعاد الشركة
XY	+ 20%	ROI	نمو الدخل	الموارد المالية
XY	+ 40%	الرضى	رضى العملاء	الزبائن
XY	+ 70%	تحسين الاداء	كفاءة العمليات	العمليات الداخلية
			تقليل الهالك	
			رفع جودة الخدمة	
			بيع اكثر من منتج	
XY	90%	الجاهزية	مدير الجودة	مجموعات العمل الاستراتيجي
			مدير خدمة	
			المخطط المالي	
XY	90%	الجاهزية	جاهزية رأس المال البشري	التعلم والنمو

Source: Balance Score Cards Book

### المخرجات من المحطة الثانية :

- الخارطة الاستراتيجية Strategy Map

- تكوين مجموعات الوظائف الاستراتيجية.

- تكوين نموذج جاهزية رأس المال البشري .